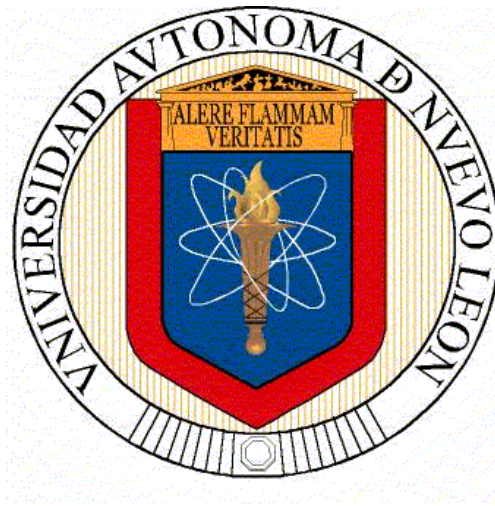


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN  
DE PERSONAL**

**PRESENTA**

**MINERVA DINORAH MEDINA NAHLE**

**PROYECTO DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL**

**MARZO 2016**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL**

**PRESENTA**

**LIC. MINERVA DINORAH MEDINA NAHLE**

**PROYECTO DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL**

**ASESOR**

**MTRO. SERGIO HERNÁNDEZ TAMEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO 2016**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

A Dios por acompañarme en este camino de la vida y sorprenderme con su presencia.

A mis hijos Melisa, Karla, Sebastián y Matías por apoyar mi entusiasmo en lo que hago.

A mis Padres por ser los que sembraron de alguna forma lo que soy ahora.

Finalmente a Ezequiel por estar presente y tener la paciencia para entender.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	6
1.2 Justificación de la investigación. ....	6
1.3 Planteamiento del problema de investigación. ....	6
1.4 Objetivo general. ....	7
1.5 Objetivos específicos de la investigación. ....	7
Capítulo 2: Marco Teórico.....	18
2.1 Antecedentes .....	18
2.2 Definiciones .....	17
2.3 Modelos .....	17
2.4 Investigaciones recientes .....	21
Capítulo 3: Metodología.....	22
3.1 Diseño: .....	22
3.2 Variables dependientes e independientes .....	22
3.3 Participantes: .....	22
3.4 Escenario o ambiente .....	22
3.5 Procedimiento.....	23
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo .....	26
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016) .....	26
Capítulo 5: Conclusiones.....	29
Referencias.....	31
Anexos.....	32

## RESUMEN.

---

Este trabajo describe la influencia de la satisfacción laboral que tiene en el capital humano en las organizaciones, especialmente enfocado en el fenómeno de la rotación de personal dentro de un análisis de Clima Laboral correlacionado con las entrevistas de salida del personal.

La satisfacción laboral puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en su estructura organizacional por lo tanto puede ser un gran punto para la productividad de cada persona dentro de la empresa, evidenciando el comportamiento de los colaboradores, su manera de relacionarse con la empresa y con la tecnología implementada por la misma, lo cual produce un Desarrollo Humano Productivo. La satisfacción laboral no es tangible pero es algo que se percibe porque está presente siempre. Las empresas tienen su propia identidad, cada una de ellas tiene un sello que le distingue.

Cada empresa se maneja con su propia cultura, políticas y procedimientos así como también cada persona es diferente entre sí con relación a sus creencias, tradiciones y su cultura y por sí mismas constituyen la satisfacción laboral. Sin embargo, para poder lograr un cierto Clima Laboral, que sea adecuado entra otro punto muy importante como es el Liderazgo el cual está relacionado con el —saber hacer de los directivos ya que un verdadero líder que desea alcanzar el éxito con su empresa debe entender que no sólo debe de enfocar sus esfuerzos hacia la búsqueda de utilidades, sino que debe de ver al capital humano como el factor clave para el desarrollo de su actividad empresarial

En un buen nivel clima laboral, tomando en cuenta la situación actual, las organizaciones se enfrentan a cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, asimismo con la globalización de mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los colaboradores que impacte en su productividad.

Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema de satisfacción laboral o bien carecen de conocimientos de alineación del recurso humano con los objetivos del negocio.

La satisfacción laboral puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión de los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras. Sin embargo. La satisfacción laboral también puede ser percibida como negativo por parte de los colaboradores cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

---

### **1.1.1 Concepción de la idea a investigar.**

El fundamento de la investigación parte de la consigna que la calidad de satisfacción laboral que tiene la empresa repercute de manera importante como uno de los factores detonantes de la rotación de personal.

### **1.1.2 Justificación de la investigación.**

Actualmente la empresa tiene un alto nivel de rotación de personal en todas sus áreas, lo cual esta ocasionando la pérdida del talento humano que esta considerado uno de los principales desperdicios que puede cualquier una empresa. Con ello se pierde continuidad de los procesos de mejora, conocimiento, inversión en el desarrollo profesional, impacto en la moral de los colaboradores y pudiendo tener repercusiones que afectan la posición financiera de la empresa.

### **1.1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

La empresa tuvo un 57% de rotación de su personal donde el 38% de este es voluntario y el resto es involuntario o decisión de la empresa. El tiempo de permanencia del % de rotación es de 3 a 8 meses. Un dato a observar en la rotación es que en su mayoría son personas con una permanencia de mínimo 3 años en sus anteriores empleos. Una de las causas que motivan la rotación en la empresa es debido al liderazgo con poca delegación y trato al personal. Así mismo los departamentos se manejan en silos lo que ocasiona que los objetivos de la organización no sean vistos como la meta final y crea cultos de poder. Constantemente se amenaza al personal de retiro de la empresa en caso de no cumplir con algo asignado. Así mismo, por el mismo cambio de personas debido a la rotación, los puestos no tienen definidos los alcances y responsabilidades de los mismos encontrándose posiciones con dobles funciones o con responsabilidades donde sus competencias o conocimiento no son los que demanda el puesto aunado a la necesidad de trabajar con jornadas que exceden los horarios establecidos aun en días de asueto o fines de semana. Por otro lado, su esquema de compensación no esta definida y no otorga las prestaciones mínimas de ley. A manera de conclusión de la problemática de la rotación crea ineficiencia y re-trabajo en sus procesos afectando la productividad y eficiencia de la organización.

#### **1.1.4 Objetivo general:**

Disminuir % de rotación de personal

#### **1.1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa

Evaluar los resultados de las entrevistas de salidas colaboradores que se retiren de la empresa

Elaborar herramienta de medición del nivel de satisfacción laboral

Analizar y correlacionar los resultados de ambas encuestas

Elaborar programa de trabajo para la mejora del nivel de Satisfacción del Laboral.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

---

### 2.1 Antecedentes

Actualmente las empresas compiten para incorporar excelentes talentos a su empresa y lo más importante, retener ese talento. En esta época no solo estamos compitiendo por tener un sistema de compensación competitivo o un lugar de trabajo cómodo o lujoso. Pareciera ser que el mecanismo de contratación esta cambiando, de ser las empresas quienes eligen a los candidatos ahora es el talento que esta buscando empresas con ciertas características como buena reputación, que le brinden calidad de vida, un buen programa de desarrollo y crecimiento constante, el ambiente de trabajo es uno de los principales elementos en su selección así como muchos más de esta línea. Por ello la importancia del conocimiento de las empresas sobre sí mismas en lo referente al nivel de satisfacción laboral que tiene en sus colaboradores.

Conocer y comprender el grado de satisfacción de los colaboradores me permite tener una estrategia de retención de los talentos así como una gestión estrategia de mi recurso humano para la exitosa ejecución de los planes de negocio.

El clima no es una cuestión abstracta, la configuración de determinado tipo de clima impacta directamente en la productividad y el desempeño de la empresa, así como también en cada una de las personas que se desarrollen en la misma.

La conexión entre cultura y el nivel de satisfacción laboral se basa específicamente en las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo. Talcott Parsons: Sostenía que “las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.”

El conocimiento del nivel de satisfacción laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etcétera), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima.

El clima laboral está vinculado a la percepción que tienen los individuos que pertenecen a una organización sea esta de carácter público o privado respecto de las vinculaciones materiales y humanas que se desarrollan en la misma.

Distintos autores nos han ayudado a poder cuantificar el clima laboral de una organización. Para ello clasificamos 9 dimensiones del Clima Laboral:

- **Estructura:** Que percepción tienen los miembros de la organización respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Cuanto la organización descansa sobre procedimientos rígidos y burocráticos sobre el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.
- **Responsabilidad (Empowerment):** Como aprecian los miembros de la organización su nivel de autonomía en la toma de decisiones. Libertad en la toma de decisiones o control vertical sobre la misma.
- **Recompensa:** Como evalúan los miembros el sistema de premios y castigos llevados a cabo por la Organización.
- **Desafío:** Sentimiento que los miembros respecto a los desafíos que impone el trabajo.
- **Relacionales:** Percepción de los miembros sobre el ambiente de trabajo, tanto horizontal como verticalmente.
- **Cooperación:** Sentimiento de los miembros sobre el nivel de cooperación y solidaridad entre los niveles superiores como inferiores y entre sí.
- **Estándares:** Cuanto significado pone la organización en determinar normas de rendimiento.
- **Conflictos:** En qué grado los integrantes de la organización toleran los diferentes puntos de vista y posibles situaciones de conflicto.
- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización. Cuando los objetivos personales y de la organización tienden a coincidir.

Mantener a los clientes internos altamente motivados, eleva la productividad, hace que el trato al cliente sea de excelencia, minimiza costos. Por el contrario, cuando el personal de la empresa no está satisfecho, identificado y motivado, esto se ve reflejado en el aumento de

los conflictos laborales, el ausentismo, la rotación, el aumento de errores, robos y maltrato a los equipos, lo cual hace que la productividad decaiga, aumenten los costos de producción y el trato al cliente externo sea de baja calidad. Los objetivos principales de un clima organizacional dentro de una empresa son:

- Hacer un diagnóstico del clima organizacional de la empresa.
- Detectar áreas donde se requiera hacer cambios para mejorar el clima organizacional.
- Detectar creencias, actitudes y conductas que no promuevan un clima organizacional adecuado a la productividad, motivación y calidad de vida del cliente interno.
- Conocer como la empresa está o no satisfaciendo las cuatro necesidades básicas de sus clientes internos.
- Conocer los factores que ayudan a mantener alto o bajo el nivel de motivación personal.
- Determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral que presentan los colaboradores.

Como ya se ha mencionado, el nivel de satisfacción de la empresa afecta a diferentes sin embargo para fines de esta propuesta nos enfocaremos al elemento de rotación de personal

Habría que comprender en principio que la rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento de personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización. Debido a esto es conveniente determinar cuáles son las causas y los efectos que se originan a partir de ella.

Basándose en esto podemos decir que existen circunstancias que influyen para la rotación de personal se origine, consideramos que las más importantes son:

**Causas Externas:** En este caso el colaborador deja la empresa por propia voluntad, es decir el colaborador quiere irse y la empresa no quiere perderlo. Estos motivos de renuncia son más difíciles de detectar ya que se dan por numerosas deficiencias por parte de la empresa. Las causas externas son las más costosas económicamente hablando y también en el aspecto de la pérdida de personal. Dentro de ellas nombraremos las oportunidades de empleo en el mercado, las diferencias de sueldos que se dan en distintas empresas para mismos puestos, oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la facilidad de transportarse al lugar de trabajo, etcétera.

**Causas internas o de la empresa:** Entre algunas de ellas tenemos la política salarial con la que cuenta la organización, el trato humano recibido por cada uno de sus integrantes, las condiciones físicas en su área de trabajo, la política de reclutamiento y selección de personal, excesivas cargas de trabajo y por consiguiente a la empresa como el tener mejor salario, por el cambio de domicilio por el deseo de continuar con sus estudios, por incapacidades.

La base utilizada para el cálculo del índice de rotación de personal es la cantidad de entradas y salidas de los colaboradores en relación con los recursos humanos con que cuenta la organización en algún periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Fórmula para determinar el índice de rotación de personal  
Índice de rotación de personal.

$$\frac{A + D}{2} = /EM$$

Donde:

**A=**Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas)

**D=** Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa del colaborador) en el área considerada dentro del período considerado (Salidas).

**EM=** Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado.

Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del período, dividida por dos.

Si analizamos la fórmula anterior tenemos que el índice de rotación de personales calculado en función de las personas que entran y salen de la organización pero también en función de los recursos humanos con los que ésta cuenta.

También existen otros puntos de vista en los cuales los autores sólo se limitan a considerar las salidas de recursos humanos por motivos personales del colaborador, y no se ocupan de las situaciones propiciadas por la organización y con esto el índice de rotación permanece parcial y nos permite un enfoque más amplio del problema.

Podemos concluir que en una empresa cuando el resultado del cálculo del índice es de cero resulta ser lógico en la práctica ya que la empresa estaría en un estado de estancamiento total y no es deseable, pero de lo contrario un índice de rotación elevado tampoco es muy deseable ya que se estaría en este caso dando un estado de fluidez.

Indudablemente una de las desventajas más sensibles de la rotación de personal es el costo que representa, ya que las empresas como entidades económicas tratan de obtener la mayor cantidad de utilidades, con la menor cantidad de recursos, y elaborando un análisis profundo de las erogaciones que representa este aspecto, tenemos una lista muy grande de costos que abarcan desde la separación del colaborador, hasta la integración de otro.

La rotación de personal origina un sin número de problemas que afectan a la organización, y se les debe dar importancia debida, ya que significa perdidas de dinero, cuando esta rebasa los índices normales, por esto resulta primordial exhortar a la alta dirección a evaluar las causas y corregirlas.

El costo de la rotación en una empresa es mucho más elevado de lo que parece, para esto consideramos los siguientes costos:

- Costo de autorización de un nuevo colaborador
- Costo de utilización de las técnicas de reclutamiento para la localización de candidatos.
- Costo de exámenes médicos, socioeconómicos, psicométricos utilizados en la selección de personal.
- Costo de papeleo para incluir al nuevo colaborador a la nomina.
- Tiempo invertido en la capacitación.
- Problemas en la producción, mientras el nuevo colaborador se familiariza con sus actividades.
- Costo de anticipos de pagos de vacaciones, indemnizaciones, etc.
- Pero estos costos son básicamente cuantitativos , es decir, calculables numéricamente hablando pero existen otros que son difíciles de evaluar en este sentido y otros que son intangibles que se caracterizan por ser cualitativos, por ejemplo:
  - ✓ Pérdida de producción ya que no se cuenta con el personal necesario mientras que este es sustituido.
  - ✓ Existen más errores y accidentes en lo que el colaborador se adecua a sus funciones.
  - ✓ Se gasta en pago de horas extras para cubrir el vacío existente.

Ahora en cuanto a la actitud del personal tenemos que el colaborador puede crearse un mala imagen de sus compañeros, jefes, clientes o proveedores debido a la influencia del colaborador anterior.

Finalmente, lo más importante es el concientizar a los directivos de diversos problemas que origina el alto índice de rotación de personal los cuales afectan no solo a la organización sino también a la comunidad y al propio individuo.

Uno de los instrumentos más usuales para medir la rotación de personal es la entrevista de salida la cual tiene el objetivo principal de determinar las causas por las que el colaborador renuncia a la organización. —La entrevista de salida no ha sido considerada un instrumento efectivo para evitar la rotación, ya que quienes dejan su trabajo rara vez exponen el verdadero motivo de su decisión. Pero también existen aquellas personas que debido a la molestia que les ha provocado laborar en la organización no dudan en exteriorizar sus razones. Este instrumento debe ser aplicado con mucha habilidad, ya que si esto no se cumple será difícil obtener los resultados deseados. En la entrevista de salida se toma en cuenta indiferentemente a todos los colaborador que salen de la organización no importando cuales son las causas y esto nos permite tener una visión más amplia de dichas razones que causan la rotación. Este instrumento de medición trata de englobar los siguientes aspectos y verificar el motivo por el cual el colaborador abandonó la empresa:

- Opinión sobre la empresa.
- Opinión del cargo que desempeñaba en la organización.
- Opinión de su jefe directo.
- Opinión sobre el horario de trabajo.
- Opinión de las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
- Opinión de los beneficios sobre su salario.
- Opinión de los beneficios sociales que otorga la empresa.
- Opinión del colaborador sobre su salario.
- Opinión sobre las relaciones humanas dentro de la empresa.
- Opinión sobre las oportunidades de progreso que la organización proporciona.
- Opinión del colaborador sobre sus colegas.
- Opinión sobre las oportunidades que el mercado de trabajo le ofrece.

Esta información que se obtiene con la entrevista de salida aunada a otro tipo de información básica la cual será tratada más adelante resultan necesarias para la determinación de la causas de la rotación de personal y puede ser un componente de estadística de rotación.

Los datos recabados de la entrevista de salida se tabulan y grafican ya sea por departamento, puesto o sección, según como la empresa lo requiera para que la localización de los problemas sea mejor.

También existen otros aspectos que no percibe el colaborador y es necesario que la empresa recopile cierta información referente al colaborador, a continuación señalaremos algunos de ellos:

- ✓ Verificación de la fecha en que el colaborador ingreso
- ✓ Revisar los resultados de evaluación de su desempeño
- ✓ ¿Cuál fue su desarrollo en los programas de capacitación que la organización de dio?
- ✓ ¿Cuál fue su desempeño en sus exámenes de selección?
- ✓ Algunos de sus datos personales tales como edad, sexo, estado civil, dirección, formación escolar, experiencia laboral, esto para fines estadísticos.
- ✓ Conocer su desarrollo desde su ingreso a la fecha en la cual renuncia.
- ✓ ¿Cuál fue su comportamiento en cuanto a la disciplina, puntualidad y asistencia?

Estos dos tipos de recopilación de información, nos permite tener un análisis de la situación actual en la que se encuentra la organización, para así evaluar las políticas de recursos humanos y determinar algunos programas o propuestas para corregir los problemas originados por la rotación de personal. Idalberto Chiavenato nos dice que el análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección
- Integración del personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras)
- Higiene y seguridad del trabajo

- Mantenimiento de disciplina
- Relaciones formales e informales con los colaborador
- Evaluación de desempeño

Un punto de desempeño muy importante en la entrevista de salida es que el colaborador no debe ser obligado a decir nada, si no lo desea, y que lo que él diga será completamente confidencial y no causará -ningún perjuicio, ya que si el colaborador no siente confianza no hablará.

Finalmente debemos considerar algunos aspectos en cuanto a la entrevista de salida:

- Las entrevistas de salida no pretenden como punto principal conservar al colaborador. Su objetivo es detectar los factores que propician la rotación de personal y así evitar más separaciones.
- Se debe dedicar tiempo suficiente a la entrevista, ya que una entrevista de 20 minutos no conseguirá absolutamente nada y debe realizarse en un lugar adecuado.
- La entrevista de salida no debe realizarse con otras actividades al mismo tiempo, como por ejemplo: hacer llenar formas a los colaboradores, cancelar seguros, formar finiquitos, etc.
- La persona que realice la entrevista deberá de tener tacto y paciencia, esto es muy importante ya que el colaborador que abandona la empresa no tiene por que informar nada, y menos si alguien lo presiona de mala manera.

Por tanto debido a la los argumentos descritos anteriormente reiteramos la importancia de mantener un nivel de satisfacción de laboral adecuado para la organización.

Sabemos que no es una tarea sencilla, algunas personas deben lidiar muchas horas al día con caracteres distintos, y a veces totalmente contrarios. Si este aspecto no es considerado por una organización, será muy complejo que las distintas partes puedan unirse y formar un todo que lleve a la empresa por un buen camino. Muchas organizaciones se debaten en cómo lograr un óptimo ambiente para sus colaboradores, éstos en tanto, buscan la manera de sentirse motivados y tranquilos. Si bien existen muchas formas de buscar el mejor camino.

Hay que analizar individualmente la plantilla, para conocer los puntos fuertes y débiles de tus colaboradores. De esta manera, el líder tiene que conseguir encajar y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo. Conseguir una gestión óptima de tu equipo puede reportar grandes beneficios a la organización.



Un buen líder siempre mantiene un objetivo en común y tiene que conseguir que todos los integrantes de su equipo remen en la misma dirección, para conseguir el objetivo primordial de la organización. El colaborador tiene que sentirse como un elemento fundamental del engranaje de la empresa, que sin ellos sería muy difícil llegar a la meta.

La relación jefe-empleado tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo. Cuando una empresa lo consigue se nota tanto en sus resultados como en su imagen pública. En definitiva, hay distintas maneras de demostrar preocupación por los integrantes de una empresa, pero lo más importante es que se realice de manera igualitaria para todos, ya que una empresa es finalmente una interacción constante de un conjunto de personas, que dependiendo de su relación y compromiso, definirán el éxito o fracaso de la organización.

Estos pudieran ser parte del programa de trabajo que definamos posterior a tener el análisis de los resultados del Estudio de Satisfacción Laboral.

## 2.2 Definiciones

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de satisfacción laboral. Estas definiciones son las siguientes:

Ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Forehand Y Von Gilmer

Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Talcott Parsons

El clima laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los colaborador que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador. Hall

La satisfacción laboral es la expresión personal de la percepción que los colaboradores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Gálavez.

## 2.3 Modelos

El planteamiento del impacto de la satisfacción laboral en la rotación de personal se soporta en los siguientes modelos de estudio.

### **Abraham Maslow**

1908-1970. Maslow publicó su teoría sobre las motivaciones humanas, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, una necesidad básica y cuatro de crecimiento que le son inherentes:

#### 1. Básicas:

**Fisiológicas:** aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, vestido, reproducción, etcétera. Es decir, están más en la vida vegetativa que en la vida psicológica.

## 2. Crecimiento:

**De seguridad:** la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio. El ser humano necesita perder el miedo al medio ambiente y a las condiciones futuras. Es débil comparado con otras especies, y esta debilidad lo obliga a unirse con otros seres humanos para apoyarse mutuamente. Se siente inseguro sin el apoyo de otros, o de bienes materiales.

**Amor o pertenencia:** Son los deseos de relacionarse afectivamente con las demás personas. Una vez cubierta la necesidad de seguridad, o gran parte de esta, surge de la necesidad social de identificación o reconocimiento por parte del grupo: la imitación del más fuerte, o más reconocido, en lo económico y en lo psicológico, creando compromiso y cierta competencia entre los miembros.

**De autoestima:** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, de logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.

**Realización personal:** Es el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han enumerado; de esta manera, cuando la necesidad número una ha sido satisfecha, la número dos se activa y así sucesivamente. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una pirámide.



Figura 1. Pirámide de Maslow

## Clayton Alderfer

Llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento); dicha revisión tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas:

- **Existencia:** agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren para su satisfacción, la interacción con otras personas comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y de la autorrealización.

La teoría ERG representa una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, y se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La teoría ERG no considera una estructura rígida en necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión).
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

## Modelo de dos factores de Herzberg

La teoría de Herzberg, conocida con el nombre de teoría del crecimiento-higiene o de los dos factores, está más adaptada a la explicación de las motivaciones laborales que a la motivación en general.

Plantea que el ser humano tiene dos grupos de necesidades que satisfacer en el trabajo: las higiénicas, vinculadas a factores del entorno laboral, y motivadoras, intrínsecas del propio trabajo. Las necesidades higiénicas deben estar satisfechas porque en caso contrario se genera insatisfacción, pero por si mismas no son capaces de generar satisfacción. Las

necesidades motivadoras cuando están presentes son capaces de generar satisfacción laboral. Unas y otras pueden considerarse por separado

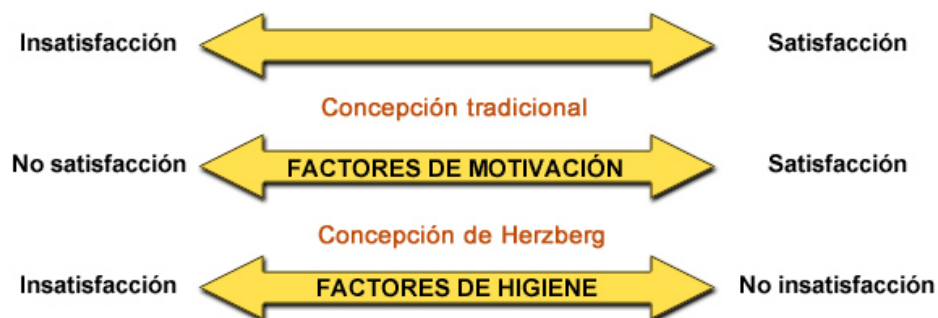


Figura 2. Concepción de la satisfacción laboral de Herzberg

Esto lo llevó a concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto al trabajo se denominan motivación y las asociadas a insatisfacción son factores de higiene.

FACORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (como se siente el individuo en relación a su CARGO)	Contexto del cargo (como se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en sí</li> <li>2. Realización</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración de la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el supervisor</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> </ol>

Figura 3. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la

insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de colaborador). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

## **2.4 Investigaciones reciente**

En el 2008 Pilar Ortiz Serrato y Lirios Cruz García realizaron un estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Concluyendo la importancia de la gestión del recurso humano dentro la organización desde la alta dirección que conozca las necesidades de los colaboradores de la organización por medio de herramientas estandarizadas y genere una estrategia alineada a los objetivos del negocio. Mencionan la importancia de mantener un nivel de satisfacción laboral alto mencionando algunos factores donde impacta el resultado que este tenga tales como: rotación, mala comunicación, ambiente de trabajo desordenado y/o improductivo, comunicación, liderazgo, etc.

En su investigación resumen que el clima laboral ha estado siendo utilizado como variable para explicar la satisfacción de los colaboradores. Pilar y Lirios conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño satisfactorio de los colaboradores.

Hacen énfasis en los dos conceptos donde exponen los datos descriptivos que indican un clima laboral favorable y una satisfacción laboral optima.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

### 3.1 Diseño de investigación. Descriptiva

### 3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.

**3.2.1 Variables dependientes.** El factor observado y medido de la satisfacción laboral a colaboradores internos y encuestas de salida al personal que se retira de la empresa para determinar la correlación e impacto que tiene en la rotación del personal.

**3.2.2 Variable independiente:** El nivel de satisfacción laboral es un filtro o fenómeno donde interviene los factores del sistema organizacional como son la estructura, liderazgo, relación ente compañeros y departamentos, toma de decisiones, etc. y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, ausentismo, rotación, etc. Por tanto, tanto la evaluación de la Satisfacción Laboral como la evaluación de las entrevistas de salida del personal que se retira mide como la forma como es percibida la organización.

### 3.3 Participantes

El proyecto involucra a todas las áreas y niveles de la empresa desde nivel directivo hasta operativo.

### 3.4 Escenario

Empresa Mexicana inicia sus operaciones en 1999 de giro Constructora se centra en desarrollos de vivienda para diferentes públicos meta, lo mismo construye casas de “interés social” y vivienda media (casas que puedan ser adquiridas por personas con ingresos medios mediante créditos apoyados por el organismo gubernamental INFONAVIT), que fraccionamientos residenciales con casas de media residencial (casa que son adquiridas por medio de créditos financieros-bancarios). Su operación está basada en una estructura en la que el Dueño se encuentra directamente involucrado en la administración y toma de decisiones. No es una empresa pública, por lo que no cuenta con un grupo de accionistas o junta de accionistas, lo cual la toma de decisiones es centralizada en el Dueño de la empresa.

Sus desarrollos están ubicados en Nuevo Leon y cuenta con una plantilla de trabajo donde se desarrolla desde el trazo de la tierra para construir hasta la llave en mano con el cliente.

Su estructura organizacional esta determinada en cuatro pilares que son el área de Proyectos donde nace todo el proceso y puesta en marcha de un proyecto, Construcción quien es el responsable de llevar a cabo el proceso de edificación de los proyectos, Operaciones quien es el departamento clave para el cierre de la operación comercial y de proceso de cierre de escrituración y entrega de vivienda al cliente. Tambien cuenta con áreas staff diseñadas para la atención a los clientes internos como Administración, finanzas, recursos humanos, tecnologías de información, etc.

La empresa tuvo una rotación de personal en el 2015 del 57% provocando baja moral de sus colaboradores y resultados operativos de negocio ineficientes. Los cuales han afectado financieramente los resultados de la empresa.

La poca permanencia de las personas así como la duplicidad de funciones por faltas de personal o personal de nuevo ingreso con poca experiencia en la empresa dan como resultante puestos de trabajo acéfalos o con dobles funciones donde no existe un responsable claro de los procesos.

Por otro lado el ambiente que se presenta en la empresa es hostil y carente de respeto a la integridad de la persona verbalmente. Así como la falta de apoyo al integrarse el personal nuevo.

### **3.5 Procedimiento**

- 3.5.1** Se recabará información de indicadores de rotación de la empresa para analizar los motivos, tipos, edades, antigüedad, departamentos, unidad de negocio, etc.
- 3.5.2** Se elaborará y/o modificará la entrevista de salida y su proceso de aplicación para los colaboradores que se retiren de la empresa por cualquier motivo. Se entregará a Recursos Humanos para su ejecución a partir de su fecha aplicación.
- 3.5.3** Se proponen los siguientes factores a evaluar a una muestra del 100% de los colaboradores vigentes de la empresa:
  - Identidad con la organización



- Enfoque a resultados y productividad
- Colaboración y trabajo en equipo
- Calidad de vida laboral
- Liderazgo y participación
- Comunicación
- Mejora y cambio
- Reconocimiento y recompensa

**3.5.4** Los rubros propuestos para su análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral son:

- Edad
- Genero
- Antigüedad
- Departamento
- Unidad de negocio
- Local, foráneo.

**3.5.5** Se comunicará a todos los colaboradores de la empresa el inicio de la aplicación de la encuesta, donde se motive la participación en la encuesta e informar sobre su vigencia, claves de acceso online así como las aplicaciones donde tendrá acceso a la encuesta.

**3.5.6** Los resultados se analizarán una vez terminado el proceso de aplicación. Se presentarán los resultados a los responsables de cada área (líderes) para realizar el programa de mejora enfocado a cada una de sus áreas a cargo que impacten de manera global a la organización.

**3.5.7** Se presentarán los resultados del estudio de Satisfacción Laboral y el programa de trabajo a la Dirección General para su revisión y autorización asignando presupuesto económico.

**3.5.8** Se llevará la presentación de manera global si detalle los resultados del estudio y programa de mejora de la Satisfacción Laboral a los colaboradores.

- 3.5.9** Cada líder de área será el responsable de la ejecución del proyecto coordinando los procesos con Recursos Humanos quien es el líder de proyecto de Mejora.
- 3.5.10** Se medirá el impacto de las acciones de mejora del programa de Satisfacción Laboral y las acciones de mejora generadas de las entrevistas de salida con la rotación actual de la empresa.
- 3.5.11** Se evaluará sistemáticamente en forma anual el nivel de satisfacción laboral y continuar integrando las acciones de mejora de las entrevistas de salida al programa como programa de mejora de la rotación.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nombre del Proyecto:</b> Impacto de la satisfacción laboral en la rotación de personal</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Contextualización:</b> Empresa Mexicana ubicada en Nuevo Leon iniciando sus operaciones en el 1999, su giro es construcción y comercialización de desarrollos habitacional de vivienda Infonavit y media (de 60 a 120 mts.2). Cuenta con 6 Proyectos actualmente de 150 a 300 casas aprox. cada uno. Su plan anual de ventas para el 2016 es de 1,400. El dueño es el director general de la empresa y cuenta con 3 departamentos: proyectos, construcción y operaciones. Actualmente cuenta con una plantilla de colaboradores de 140.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Definir problemática:</b> El tiempo de permanencia del % de rotación es de 3 a 8 meses. El ambiente de trabajo es hostil, ya que constantemente se amenaza al personal de retiro de la empresa en caso de no cumplir con algo asignado. Así mismo, por el mismo cambio de personas debido a la rotación, los puestos no tienen definidos los alcances y responsabilidades de los mismos encontrándose posiciones con dobles funciones o con responsabilidades donde sus competencias o conocimiento no son los que demanda el puesto aunado a la necesidad de trabajar con jornadas que exceden los horarios establecidos aun en días de asueto o fines de semana. Por otro lado, su esquema de compensación no esta definida y no otorga las prestaciones mínimas de ley.</li></ul>
<p><b>Metas:</b> Definir la causas que impactan en mayor medida la de la rotación de personal.</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaborar herramienta de encuestas de salida a colaboradores que se retiren de la empresa</li><li>2. Elaborar herramienta de medición del clima</li><li>3. Aplicar la encuesta</li><li>4. Analizar y correlacionar los resultados de ambas encuestas</li><li>5. Elaborar programa de trabajo para la mejora del nivel de Satisfacción del Laboral.</li></ol>

**Desarrollo de estrategia:** El desarrollo del proyecto cuenta con cinco grandes etapas: 1. Análisis de causas de la rotación actual, 2. Desarrollo de las herramientas de investigación para evaluar el nivel de satisfacción del personal y las herramienta de entrevistas de retiro de la empresa, 3. Análisis de resultados y correlación con la rotación, 4. Programa de trabajo de mejora y 5. Medición de las acciones y sistematización de la herramienta.

Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Elaborar encuesta de salida y proceso de aplicación y revisión.	Desarrollo de cuestionario y proceso de aplicación	Ejecución en tiempo 100%	Febrero (1 semana)	Cuestionario y proceso de salida
Elaborar y validación de herramienta de medición del clima	Desarrollar el cuestionario de la medición de la Satisfacción Laboral	Ejecución en tiempo 100%	Febrero (2 semanas)	Cuestionario
Aplicación de la encuesta	Enviar comunicado al personal que exhorte su participación en la evaluación así como su anonimato en la misma.	90% mínimo de participación de colaboradores	Marzo (1 semana)	Mail/aviso escrito de comunicado
Análisis de los resultados (satisfacción y salida)	Revisión y correlación de los resultados de las encuestas	Ejecución en tiempo 100%	Marzo (2 semanas)	Reporte de Resultados
Revisión de resultados con Responsables de Área.	Juntas con responsables de área	Asistencia de participación 100%	Abril(1 semana)	Minuta de comentarios y resultados
Elaboración de plan de trabajo con responsables de área para priorizar los procesos de mejora	Juntas con responsables de área	Asistencia de participación 100% y proyecto de	Abril (2 semana)	Minuta de asistencia y Proyecto de

		mejora 100% en tiempo		Mejora
Presentar a Dirección General las propuestas para autorización del programa	Junta con Dirección y responsables de área	Asistencia 100% y autorización del programa 100% en tiempo	Abril (1 semana)	Programa autorizado
Comunicación de los resultados y plan de trabajo global a los colaboradores	Juntas con equipo de la empresa	Asistencia 90% mínimo	Mayo (1 día)	Lista de asistencia
Ejecutar el Proyecto de Mejora	Llevar a cabo el programa planteado	Cumplimiento de acciones definidas en fechas 100%	Mayo-Enero	Avance del programa
Medición del impacto del programa de mejora de la Satisfacción Laboral en la rotación y sus causas.	Evaluación de resultados de encuestas por evento de salida acumuladas y resultados encuesta de satisfacción laboral	% de nivel satisfacción vs. Rotación vs. % año pasado	Febrero	Resultados del estudio y encuestas anuales de rotación anteriores vs. actuales.
<b>Plan de Seguimiento</b>				
Sistematizar el programa de Evaluación Anual de Satisfacción Laboral				

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 Mi aprendizaje**

Como aportación para la empresa podríamos mencionar que cualquier empresa requiere de la administración del factor humano y saber cuál es su dinámica laboral, ya que el activo que lleva a cabo las decisiones de la empresa, por lo que él no realizar correctamente esta función tiene repercusiones serias y directas en la productividad de las la misma.

Se espera que esta propuesta de trabajo sirva de guía para continuar mejorando el ambiente del los colaboradores y tener un efecto positivo disminuyendo la rotación de personal actual.

En el caso específico de la empresa desarrolladora de vivienda requiere de este una gestión interna que alineada a los objetivos de la empresa. Algunos temas importantes a considerar son los siguientes:

- Elevados índices de rotación de personal: En esta empresa se muestra que la mayoría del factor humano permaneció laborando un promedio de entre 0 a 5 años.
- Problemas para poder reclutar: El no contar con un Responsable de Recursos Humanos, hace que no se cuente con fuentes de reclutamiento conocidas y confiables.
- No Seleccionar al personal calificado para el puesto: El no obtener al candidato adecuado para el puesto, es debido a la falta de experiencia en los encargados del área de recursos humanos.
- Falta de inducción al personal: No se cuenta con una inducción adecuada para el personal.
- Falta de capacitación del personal: No se cuenta con un programa capacitación continua ni para el personal de nuevo ingreso y tampoco para el personal que ya labora en la empresa.

Entonces, cuando no hay una interrelación entre la empresa y las personas que laboran en ella, esto provoca que estas no deseen comprometerse y por lo tanto no colaboren con el logro de sus objetivos. Por lo que con un departamento de Recursos Humanos bien integrado, con suficiente experiencia, la empresa contará con personal que tiene visión y conocimientos, que estarán orientados hacia el desarrollo e implementación de planes y

programas de desarrollo de recursos humanos continuos, que efectivamente coadyuvaran al incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

En este mismo orden, factores como: buen ambiente laboral, sueldo, prestaciones y la posibilidad de hacer carrera, es lo que mantiene motivados a los colaboradores en la empresa, por lo que una buena combinación de estos, nos asegurara de que además de ser productivos, también valoraran su puesto de trabajo y decidirán quedarse por más tiempo donde están.

Por lo que podemos decir que si una empresa debería invertir en esfuerzos para averiguar lo que piensan, perciben y sienten sus colaborador y como resultado de esto tomar medidas acordes al respecto, es muy seguro que reduzca al mínimo la rotación de personal, es decir si es evidente que hay un desconocimiento de los colaborador debemos tratar de conocer que es lo que motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, colaborador que no están rindiendo al 100% y en programas de capacitación.

Al establecer correctamente los mecanismos de medición para mantener en un nivel de satisfacción de su talento humano, puede hacer que la empresa minimice la rotación de personal y sobre todo para pueda tener cierto entendimiento del factor humano, debe de ir sobre todo a la raíz del problema y ser consciente de lo que sus colaborador piensan y sienten, una vez conseguido esto, ya está en buena posición para intentar combatirla con herramientas eficaces basadas en la motivación de acuerdo a cada caso, pero sin que esto se signifique necesariamente una compensación económica directa. Más bien deben sentarse a pensar seriamente en cómo desarrollar las habilidades de las personas al mismo tiempo que las hacen sentirse satisfechas con su trabajo, en especial a los colaboradores con las habilidades claves para la empresa.

## REFERENCIAS.

---

Escat Corès, Maria. 2007. Definiendo el Clima Laboral. Artículo de Copyright. 2007.

Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.

Farias Arizpe, Jorge. Dirección del Capital Humano. México: Trillas, 2011.

Galindo, Much Lourdes. Fundamentos de la Administración. México: Trillas, 2012.

Gibson L., James. Organizaciones; Comportamiento, Estructura, Procesos. México, McGraw Hill Interamericana, 2011.

Arias Galicia, Fernando. 1990. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas

Fernandez Arenas, José Antonio 2000. Principios Administrativos. Primera Ed. México D. F. Editorial Diana

Zorrilla Arenas, Santiago y Torres X. Miguel 2003. Guía para la elaboración de Tesis

Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos . D.F. Pearson, 2010.

Pau, Soldeví Matias. Dirección y Gestión de Recursos Humanos en Restauración. México: Síntesis, 2014.

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México: Limusa, 2003.



## ANEXOS.

---

### Encuesta de salida

La empresa XXXX requiere su colaboración para que nos comparta su experiencia con nosotros contestando este cuestionario.

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_ Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de terminación: \_\_\_\_\_

1. Motivo de salida.

---

---

---

2. Que es lo que más le ha gustado de la empresa?.

---

---

---

3. 3. Que es lo que menos le gusto de su experiencia en la empresa?.

---

---

---

4. Si estuviera en sus manos, que cambiaria de la empresa?.

---

---

---

Firma:

---

## Propuesta de esquema de encuesta de Satisfacción Laboral.

### i. Segmentos para analisis

Edad
Menor de 27 años
Entre 28 y 35 años
Entre 36 y 49 años
50 años o más

Antigüedad Sin Cambio
Menor a 1 año
1 a 3 años
4 a 8 años
9 a 15 años
16 años o más

Escolaridad sin cambio
Técnica / comercial o equivalente
Preparatoria
Profesional
Maestría

Categoría del Puesto
Ejecutivo (Dirección/Subdirección/Gerencia)
Mandos intermedios (Superintendencia/Jefatura/ Coordinador)
Colaboradores

## **II. Determinación de rubros**

- 1- Enfoque a resultados y productividad
- 2- Identidad con la organización
- 3-Comunicación
- 4- Liderazgo y participación
- 5-Normatividad de procesos
- 6- Calidad de vida laboral
- 7-Mejora y cambio
- 8-Colaboración y trabajo en equipo
9. Recompensas y reconocimientos

### III. Preguntas

En nuestra organización los Empleados con mejor Evaluación de Desempeño son reconocidos y
Hay un equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal.
Hay colaboración entre los diferentes departamentos.
Recibo la capacitación apropiada para realizar mejor mi trabajo.
La empresa ofrece oportunidades de desarrollo.
Regularmente mi jefe me proporciona retroalimentación sobre los resultados de mi desempeño
La empresa está interesada en el bienestar del personal.
La forma de comunicacion del cambio de estructura fue la adecuada.
Los procedimientos de trabajo están actualizados.
Se me informa de los objetivos que tenemos que lograr como equipo.
La información que necesito para mi trabajo siempre está disponible.
Las promociones se alcanzan a través de un buen desempeño de trabajo.
Los procedimientos de trabajo son claros.
Mis vacaciones son respetadas.
Puedo participar en las decisiones que están relacionadas con mi trabajo.
Tengo la información necesaria para cumplir con mi trabajo.
Conozco los resultados que se esperan de mi trabajo.
Mi Jefe estimula el trabajo en equipo.
Mi Jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.
Considero que los cambios han sido favorables para la organización.
Son claras las reglas de la empresa.
Hay buen compañerismo en mi departamento.
Estoy informado del cambio de estructura organizacional de la empresa.
Estoy enterado de situaciones a través de comunicados de la empresa.
Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.
Como empresa los productos y servicios que ofrecemos al cliente externo, nos destacan por te
Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.
En general, es satisfactorio trabajar en esta empresa.
La empresa valora la seguridad.
Planeo seguir trabajando aquí por mucho tiempo.
Contamos con áreas de trabajo higiénicas.
Mi Jefe está abierto para recibir sugerencias.
Tengo metas claras de desempeño.
Confío en la información que recibo de mis superiores.
Puedo consultar información de carácter general de la empresa (políticas, misión, visión, valor
En mi área se actúa conforme a los valores de la empresa.
Recibo de mi Jefe un trato respetuoso.
En mi área obtenemos resultados favorables trabajando en equipo.
Tengo cierto nivel de autonomía para hacer mi trabajo.
Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.
Me siento preparado para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.
Puedo cumplir con todas mis responsabilidades de trabajo.
Tengo las habilidades y conocimientos necesarias para cumplir con mi trabajo.
Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.